

SPIS TREŚCI

WSTĘP	11
Rozdział 1	
PO CO PLANOWAĆ?	13
Planowanie to przetrwanie	13
Planowanie to sukces	14
Do czego przydaje się planowanie?	16
Dwa style zarządzania małą firmą	17
Rozdział 2	
PLANOWANIE I ROZWÓJ MAŁEJ FIRMY	20
Fazy rozwoju małej firmy	20
Firma początkująca	20
Firma, której udało się przetrwać	22
Firma stabilna	23
Firma ekspansywna	25
Firma na rozdrożu	27
Rozdział 3	
PODSTAWY PLANOWANIA	31
Podstawy	31
Mała firma to nie duża firma	31
Podstawowe równanie	32
Cztery sposoby objaśniania planu	33
Filozofie planowania	35
Które włosy warto rozdzielać na czworo	37
Cykl planowania w małej firmie	40

Rozdział 4

JAK SPORZĄDZIĆ PLAN OSOBISTY?	43
Mała firma jest lustrzanym odbiciem właściciela	43
Dlaczego prowadzę firmę?	43
Po co firma?	44
Konieczność i przeżycie	46
Okazja i dochody	47
Osobowość i walka	48
Sześć ważnych pytań	49
Jak przygotować osobisty plan wydatków?	53

Rozdział 5

JAK SPORZĄDZIĆ STRATEGICZNY PLAN DZIAŁALNOŚCI?	58
W poszukiwaniu białych plam	58
Analiza otoczenia zewnętrznego	61
Analiza możliwości wewnętrznych	63
Zestawienie elementów w całość	66

Rozdział 6

USTALANIE CELÓW I SPORZĄDZANIE PLANÓW	77
Po pierwsze — ustalić cele	77
Szkic rocznych celów	77
Praktyczne rady	78

Rozdział 7

PROJEKTOWANIE WYNIKÓW FINANSOWYCH	82
Zbieramy wszystkie dane	82
Budujemy model	82
Przegląd systemu rachunkowości	88
Co dalej?	92

Rozdział 8

PLANOWANIE SPRZEDAŻY	99
Uwaga na dokładność	99
Krok 1: Dowiadujemy się tego, o czym już wiedzą wszyscy inni	99
Krok 2: Ustalamy, co wiemy tylko my	100
Krok 3: Określamy determinanty sprzedaży	102
Krok 4: Określamy praktyczną filozofię sprzedaży	103
Krok 5: Bierzemy poprawkę na sezonowość sprzedaży	
i etap rozwoju firmy	105

Krok 6: Bierzemy poprawkę na cenę jednostkową	105
Krok 7: Zbieramy wszystko razem	106
Rozdział 9	
PLANOWANIE KOSZTU SPRZEDAŻY	111
Pierwszy wydatek	111
Rachunkowość	111
Różne metody planowania kosztu sprzedaży	112
Rozdział 10	
PLANOWANIE KOSZTU SIŁY ROBOCZEJ	116
Planowanie kosztu siły roboczej wymaga szczególnej uwagi	116
Decyzja 1: Czego potrzebuje firma?	116
Decyzja 2: Za co płacimy?	118
Decyzja 3: Jak ująć koszty siły roboczej?	119
Decyzja 4: Jak je obliczyć?	120
Decyzja 5: Zmiany wynagrodzeń	121
Kilka pomysłów na planowanie kosztów siły roboczej	123
Rozdział 11	
PLANOWANIE WYDATKÓW RÓŻNYCH	128
Wydatki różne	128
Rodzaje wydatków różnych	128
Podatki i spłata odsetek	129
Rozdział 12	
AMORTYZACJA I PLANY KAPITAŁOWE	136
Trochę bardziej skomplikowane	136
Rzut oka na księgowość	136
Minimum informacji o amortyzacji	138
Planowanie nakładów kapitałowych	139
Rozdział 13	
PLANOWANIE BILANSU	145
Bilans rozwiązuje problemy	145
Wprowadzenie do planowania bilansu	145
Co to jest bilans?	146
Planowanie kapitału obrotowego	148
Kapitał obrotowy: zapasy magazynowe	151
Kapitał obrotowy: należności	154

Kapitał obrotowy: zobowiązania	155
Kapitał obrotowy: dodatkowe uwagi	158
Planowanie pozostałych pozycji bilansu	158

Rozdział 14

PROGNOZOWANIE PRZEPŁYWU GOTÓWKI	162
Trudno nadążyć z gotówką	162
Mapa przepływu gotówki	163
Z czym <i>mogą</i> być kłopoty?	166
Z czym <i>zawsze</i> są kłopoty?	167
Jak sporządzić raport o przepływie gotówki?	168
Ostatni krok: plan finansowania	169
Rzut oka na procedurę budowy planu finansowego	170

Rozdział 15

SKUTECZNE PLANOWANIE Z UDZIAŁEM EKIPY KIEROWNICZEJ	173
Zaangażować zespół	173
Krok 1: Ustalamy terminarz	173
Krok 2: Przydzielamy zadania	174
Krok 3: Jasno wyrażamy nasze oczekiwania	175
Krok 4: Przygotowujemy „ściągę”	175
Krok 5: Szkolimy naszą ekipę	177
Krok 6: Omawiamy budżet	179
Krok 7: Nanosimy poprawki	181
„W jaki sposób” jest równie ważne jak „dlaczego”	181

Rozdział 16

WYKORZYSTANIE PLANÓW DO ULEPSZANIA KONTROLI	184
Pamiętajmy o korzyściach	184
Jak wykorzystywać plan?	184
Różne rodzaje planów	185
Korekty	187
Mędrca trzeba żywić	189
ZAKOŃCZENIE	191